

Содержание

О книге	5
От автора	7
ГЛАВА 1	
Креативное мышление: врождённая суперспособность.....	21
ГЛАВА 2	
Эмоциональный интеллект: главная сила художника.....	43
ГЛАВА 3	
Кросс-культурная коммуникация: основа современного мира.....	81
ГЛАВА 4	
Лидерство: стать инфлюенсером, трендсеттером или агентом влияния	117
ГЛАВА 5	
Сторителлинг: умение рассказать захватывающую историю.....	145

ГЛАВА 6

Управление личным брендом:
проектный подход к себе.....177

ГЛАВА 7

Непрерывное обучение:
лекарство от старения 207

ГЛАВА 8

Клиентоориентированность:
самое надёжное конкурентное преимущество235

ГЛАВА 9

Системное мышление:
увидеть картину целиком265

БОНУСНАЯ ГЛАВА

Искусство и деньги:
как продать себя подороже.....305

Благодарности 318

Список произведений..... 322

Именной указатель..... 333

Глоссарий.....370

Источники иллюстраций383

О книге

Как подсказывают любители парадоксов: «Хочешь предсказать будущее — сотвори его». Последую их совету и скажу: «Хочешь овладеть навыками будущего — провались в Зазеркалье смыслов “Истории искусства...” Зарины Асфари». Её книга, как цветомузыка, являет собой круговорот несовместимостей — искусства, науки, бизнеса и образования, а по гамбургскому счёту — и неповторимое слияние души и разума. По своей композиции она представляет собой впечатляющий гипертекст, открытое произведение, которое, будь на то моя воля, я бы назвал «История искусства: практическая антропология навыков будущего».

В отличие от набивших оскомину рецептурных пособий по бизнесу, поучающих, как по мановению волшебной палочки избавиться от рабства стереотипов мышления, кисть воображения Зарины Асфари творит чудо перевоплощения на глазах у удивлённого читателя — искусствознания в ремесло человековедения.

Вы оказываетесь в уникальной мастерской мифопоэтического мышления, проживая вместе с мастерами разных эпох, будь то Рубенс или Сальвадор Дали, магию прорыва в будущее, которое, кто знает, может, станет и вашим что ни на есть собственным самодельным настоящим. Когда

двигаюсь по тропинкам леса «Истории искусства» Зарины Асфари, то никак не могу отделаться от навязчивой ассоциации с «Психологией искусства» Льва Выготского. Не могу и завидую тому, что, занимаясь более 50 долгих лет психологией и антропологией, эту книгу о порождаемых искусством навыках будущего написал не я.

АЛЕКСАНДР АСМОЛОВ,
директор Школы антропологии будущего
РАНХиГС при Президенте РФ,
заведующий кафедрой психологии
личности факультета психологии МГУ
им. М.В. Ломоносова, профессор

29 января 2022 г.

От автора

*Эту книгу я посвящаю Сане,
с любовью и радостью*

Говорят, есть два типа людей: те, кто практикует живопись, и те, кто её изучает, те, кто пишет книги, и те, кто их читает, те, кто смотрит на лес, и те, кто видит деревья, те, кто витает в облаках, и те, кто во всём ищет прикладную пользу. Каждый раз, когда я с этим соглашаюсь, жизнь бросает очередной вызов, опровергает все деления и доказывает, что можно принадлежать к двум типам сразу. Эта книга — тому свидетельство.

Лет десять назад, когда я занималась живописью в мастерской художника-постимпрессиониста Игоря Василича (пока пишу эти строки, я люблю его картиной, которая на днях заняла своё законное место на стене в гостиной), я была глубоко убеждена в том, что отношусь к гордой братии художников — хотя бы и начинающих. Но прошло время, я забросила кисти в дальний угол и подалась в искусствоведы. Пока писалась эта книга, я в поисках вдохновения вновь взялась за краски: оказывается, можно посвятить себя истории искусства, не отказываясь от удовольствия заниматься творчеством.

Что касается книг, то уже второй раз пик моей читательской активности приходится на период работы над собственной

книгой: в то время как в лекциях я весьма субъективна и опираюсь в первую очередь на личный опыт и восприятие, в книгах я стараюсь подкреплять этот опыт цитатами, исследованиями, статистикой, выводами маститых коллег. И если, работая над первой книгой «Быть гением»¹, я обложила в первую очередь биографиями, письмами и мемуарами художников, вторая книга уравновешена исследованиями навыков будущего и прогнозами развития профессий, идеями, изложенными в книгах «Искусство системного мышления»², «Решение проблемы инноваций в бизнесе»³ и в прочей литературе, далёкой от высокого искусства. Боюсь представить, чем пополнится моя библиотека, когда муза и читатель потребуют от меня третью книгу. Ведь я надеюсь на то, что в моём стремлении к обобщению поиск взаимосвязей для меня только начинается.

Книга «Быть гением» вышла осенью 2019 года, и её читатели до сих пор спрашивают, ждать ли продолжения: их увлék формат, в основе которого лежит эмоциональное и глубокое знакомство с художниками, обаяла иллюзия личного знакомства с гениями прошлого, и мне как автору такое признание греет душу. Но продолжения той книги не будет, и это введение продиктовано потребностью объясниться. Дело в том, что мои книги отражают мою эволюцию в качестве искусствоведа и меняются вместе с моими интересами. С детства мне были интересны люди: в 14 лет я зачитывалась книгами Сальвадора Дали, в 19 — письмами Ван Гога, в 25 — диалогами с Пикассо. Лес истории искусства состоял для меня

¹ Асфари З. Быть гением. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

² О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

³ Кристенсен К., Рейнор М., Скотт Э., Рот Э. Решение проблемы инноваций в бизнесе. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

из уникальных любимых мастеров, и каждый из них освещал небольшой участок вокруг себя: Дали вёл к сюрреализму, Ван Гог — к Гогену и японизму, Пикассо — к Матиссу и Испании. Все мои лекции были посвящены отдельным художникам, и книга была построена по тому же принципу. О чём я в ней умолчала, так это о том, что она подводила итог значимому, но исчерпавшему себя периоду в моей карьере: от формата «одна лекция — один художник» я плавно мигрировала в сторону формата «одна лекция — несколько художников»: отношения Ван Гога и Гогена, европейские мастера и их русские возлюбленные, Фрида и Диего. Однако это был короткий переходный этап, от аналитического принципа я всё дальше уходила к системному (о системном подходе вы узнаете больше из девятой главы).

Как пишет доктор технических наук профессор Юрий Тимофеевич Рубаник, в рамках аналитического подхода мы разбираем исследуемый объект на элементы, а эти элементы — на ещё меньшие (история искусства — художник — картина), чтобы «понять структуру и особенности отдельных частей, а затем через них объяснить свойства целого. Но какая опасность подстерегает нас каждый раз, когда мы рассекаем это целое на части и начинаем рассматривать их по отдельности? Из поля зрения уходят... связи между этими частями»⁴.

Именно этим связям уделяется особое внимание при системном подходе, и чем дальше, тем больше он мне интересен. Результатом нарастающего интереса стал курс лекций, который я разработала для платформы «Теории и практики»: «Soft skills через опыт гениев»^{qr}. В нём я рассматривала систему



⁴ О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления. — М.: Альпина Паблицер, 2020. — С. 13. Цитата из предисловия Ю. Т. Рубаника.

навыков будущего, необходимых в любой области, на примере меньшей системы — профессии художника. Из курса выросла книга, которую вы сейчас держите в руках: в ней я расширила список навыков, упорядочила и углубила наработки. Как и у курса, у книги три цели.

Во-первых, она призвана помочь вам освоить навыки будущего, которые намного важнее, чем «жёсткие» прикладные навыки, и которым при этом на порядок сложнее научиться. Грунтовать холст, лить бронзовые скульптуры, пилотировать самолёт и читать вас может научить тот, кто сам освоил эти навыки, к тому же существуют инструкции и учебники. С навыками будущего всё сложнее: им нельзя научить по принципу «повторяй за мной». Сальвадор Дали со свойственной ему надменностью писал: «Дуракам угодно, чтобы я сам следовал тем советам, которые даю другим. Но это невозможно, ведь я же совсем другой...»⁵ Каждая ситуация требует индивидуального подхода, невозможно написать универсальный учебник по развитию эмоционального интеллекта. Это блистательно продемонстрировал Ларс фон Триер в фильме «Дом, который построил Джек» (2018): его герой, маньяк-социопат, освоил инженерное дело (жёсткий навык), но так и не смог развить эмоциональный интеллект. Он пытался имитировать страх, радость и дружелюбие, копируя выражения лиц людей с фотографий, но получалось весьма неубедительно. Тем не менее чужой опыт может помочь, если использовать его не как готовую инструкцию, не повторять буквально, как Джек, а анализировать, сравнивать с собственным, добавлять в личную копилку идей и кейсов. А опыт художников может помочь тем более: я уверена в том, что своё имя в историю

⁵ Дали С. Дневник одного гения. — М.: Эксмо, 2000. — С. 165.

искусства может вписать лишь тот, кто развил в себе не только техническое мастерство, но и навыки будущего (даже если этот художник жил за триста лет до появления терминов «эмоциональный интеллект» и «кросс-культурная коммуникация»). Ведь люди искусства во все времена находились на острие человеческой мысли.

Во-вторых, цель этой книги — доказать, что изучение истории искусства может принести прикладную пользу даже тем, чья профессиональная деятельность далека от высоких сфер. В эпоху нехватных объёмов информации, которая льётся на нас из книг, социальных сетей, блогов, СМИ и великого множества лекториев, главными ресурсами являются время и внимание, и вполне закономерно направлять эти ресурсы на то, что не только поднимает общий уровень эрудиции, но и приносит некоторую выгоду. Однако я не считаю обязательным выбор между продвижением личного бренда и изучением биографии Сальвадора Дали, «прокачкой» эмоционального интеллекта и знакомством с живописью эпохи классицизма, совершенствованием лидерских навыков и исследованием реди-мейда, обучением приёмам сторителлинга и наслаждением иллюминациями в средневековых часословах. Если посмотреть на историю искусства под непривычным углом, в ней можно увидеть готовый тренинг по развитию навыков будущего. Помимо того, что при таком подходе мы ловим двух зайцев сразу и угождаем и уму, и сердцу, мы ещё и запоминаем значительно больше, чем если бы познакомились с искусством и с полезными в работе навыками по отдельности. Ведь наш мозг лучше всего запоминает то, что несёт в себе практическую пользу, либо то, что напрямую связано лично с нами.

Наконец, в-третьих, я лелею надежду, что эта книга пробудит интерес к искусству даже у самых рациональных читателей, далёких от него и убеждённых в том, что оно оторвано

от жизни, лишено актуальности и прикладной пользы для представителей профессий, не связанных с творчеством. Может быть, рассмотрев опыт Рубенса как образец системного подхода, проанализировав инструменты, с помощью которых Мане и Веласкес управляли эмоциональным состоянием зрителей, и обнаружив, что гении прошлого сталкивались с проблемами, аналогичными нашим, те, кого живопись обычно не трогает, сначала поймут отдельных творцов и их работы, а потом и полюбят.

Как устроена книга

Если термины «навыки будущего», *soft skills* и «метакомпетенции» вам хорошо знакомы, вы можете пропустить введение, поскольку оно посвящено краткому разбору этих понятий. Если нет, введение поможет вам подготовить фундамент для чтения книги. Девять глав с вынесенными в заголовки навыками построены по одному принципу, и, прочтя одну, вы будете точно знать, как устроены остальные. Каждую главу открывает краткое описание навыка, которому она посвящена, а закрывает список инструментов, которые помогут освоить этот навык, опираясь на опыт художников, упомянутых в главе. Бонусная глава повествует об истории отношений деятелей искусства с деньгами: кто, когда и на каком этапе платил им за работу. «Достойный заработок» вы вряд ли встретите в списке навыков будущего, но всё-таки вы можете найти полезным опыт художников и маршанов.

Каждое упомянутое в книге произведение искусства имеет порядковый номер: даже если в книге нет его репродукции, основную информацию о нём вы найдёте в списке на странице произведений в конце книги. Указатель имён и словарь

понадобятся тем, кто делает первые шаги в изучении искусства, не знает каких-то героев книги или хочет найти все упоминания отдельного термина, художника, режиссёра, писателя.

Наконец, как и моя предыдущая книга «Быть гением», эта изобилует QR-кодами, которые ведут к моим статьям и коротким лекциям на смежные темы. К примеру, в главе про сторителлинг не нашлось места детальному разбору триптиха Иеронима Босха «Воз сена», ему посвящено буквально два абзаца. Но если триптих вас заинтересует, вы сможете больше прочесть о нём, воспользовавшись QR-кодом.

Введение. О любви

Нехудожественные книги обычно пишут в двух случаях: когда хорошо разбираются в вопросе или когда хотят в нём разобраться. Эта книга — плод сразу двух намерений: с одной стороны, я хотела рассказать об искусстве, изучению которого посвятила свою жизнь, с другой — навыки, без которых сегодня никак не обойтись, о которых все говорят и которые мало кто может с ходу перечислить, требовали осмысления.

Изучая историю искусства, я раз за разом прихожу к очевидной мысли, что художнику недостаточно овладеть техническими навыками: изучить анатомию, освоить рисунок, научиться смешивать краски, вырезать гравюры, обрабатывать дерево или камень, выстраивать композицию и так далее. Всё это объединяется термином «ремесло», и связь художника с ручным трудом со времён Античности до эпохи Возрождения не позволяла ему считаться человеком искусства: искусством до Нового времени считалось то, что творится усилиями ума и души, — музыка, поэзия, но никак не живопись или

скульптура. Только признание того, что ум и душа причастны к работе художника, позволило ему «получить повышение» в социальной иерархии и стать желанным гостем во дворцах Медичи или Бурбонов.

Работая над этой книгой, я обнаружила, что в других, далёких от искусства профессиях ситуация развивалась похожим образом: долгое время считалось, что основа профессии — ручной труд, но однажды становилось очевидным, что его недостаточно. К примеру, в 1918 году член американского комитета образования и спецподготовки, просветитель, инженер и физик Чарльз Риборг Манн поставил под вопрос роль технических навыков в работе инженера. Большинство инженеров, с которыми Манн побеседовал, заявили, что профессиональному успеху главным образом способствуют личные качества, а отнюдь не ремесленная выучка. Полторы тысячи специалистов упоминали их в семь и более раз чаще, нежели «знание инженерной науки, технические навыки и практический опыт». В уточняющем опросе расширенную группу респондентов просили распределить по степени значимости такие качества, как характер, суждение, продуктивность, понимание людей, знание и технические навыки. Вопрос заключался в том, что именно играет решающую роль в «предопределении успеха в инженерном деле и оценке молодых людей при приёме на работу или продвижении по службе». Из более чем семи тысяч респондентов 94,5% поместили во главу списка характер, а техническим навыкам отвели последнюю строку.

Ни продуктивность, ни понимание людей не входят в школьную программу, по ним не сдают ЕГЭ, им не учат в профильных инженерных вузах. И дело не в том, что с 1918 года ничего не изменилось и голос Манна остался не услышанным. В 1960-е появился термин «мягкие навыки» — антитеза

жёстким навыкам, которым обучают в специализированных учреждениях. Технические навыки, о которых писал Манн, умение высечь из мрамора скульптуру или смешать порошковый пигмент с яичным желтком, чтобы получилась темпера краска, — всё это жёсткие навыки, которые можно освоить в образовательных учреждениях, оценить и измерить. Мягкими же навыками называют то, что измерить значительно сложнее, да и описать тоже; это те самые усилия ума, сердца, духа, в которых на протяжении веков отказывали художникам. Список этих навыков постоянно меняется, как и их значимость, но можно с уверенностью сказать, что в отличие от 1918 года сегодня мало кто сомневается, что роль мягких навыков в профессиональном успехе намного выше, чем жёстких. Основная причина в том, что жёсткие навыки легко делегируются, причём если ещё недавно их делегировали людям, то в наши дни их стремительно осваивают машины.

В пьесе Фонвизина «Недоросль» госпожа Простакова говорила, что географию, науку, нужную для того, чтобы «ежели б случилось ехать, так знаешь, куда едешь», дворянам изучать необязательно, потому что на то есть извозчики: «Дворянин только скажи: повези меня туда, — свезут, куда изволишь». В 2000-е я часто ловила машину у метро, чтобы добраться домой, в ближнее Подмосковье: водитель спрашивал, куда ехать, понимающе кивал и только на территории посёлка уточнял маршрут. На днях меня вёз человек, который впервые увидел столицу. Ему не нужно было знать географию города, чтобы работать в такси: маршрут за него строил навигатор. Пройдёт немного времени, и на смену этому человеку придут беспилотные такси.

Как это часто бывает, искусство опередило время: в XVII веке Питер Пауль Рубенс делегировал подмастерьям большую часть ремесленной работы – в его мастерской трудились специалисты по тканям, пейзажам, портретам и так далее. Рубенс и сам владел этими навыками, но предпочитал концентрироваться на том, что невозможно доверить другим без потери качества: сочинении сюжетов, выстраивании композиций, переговорах. В конце XX века в Лондоне взошла звезда Йинки Шонибаре – частично парализованного художника, который придумывает идеи и руководит командой, воплощающей их под его надзором. Ни у кого при этом не возникает вопроса об авторстве: автор – не исполнитель, а тот, кто придумывает. Мягкие навыки не только опередили жёсткие по степени значимости, но и стремятся вытеснить их вовсе: можно не владеть техническим мастерством и тем не менее быть художником мирового класса (впрочем, Йинка этим мастерством владеет).

Думаю, со временем то же будет происходить и с другими профессиями, причём осваивать жёсткие навыки будут не подмастерья, а искусственный интеллект. Нам же, людям, предстоит решить нелёгкую задачу: как учиться тому, чему существующая система образования не уделяет достаточного внимания. Тот же Манн писал, что «проблемы поиска лучшей организации, выстраивания лучшей траектории и нахождения лучших педагогических методик не могут быть решены с помощью одной только логики или естественнонаучных исследований... их решение требует расширенных экспериментов в области образования»⁶. Пока

⁶ Mann C. R. A Study of Engineering Education. – The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1918. P. 106.

эти эксперименты далеки от финальной стадии, нам остаётся осваивать мягкие навыки на курсах и тренингах, через книги и личный опыт.

Ещё одна сложность в том, что приоритеты в области мягких навыков меняются быстрее, чем мода на те или иные профессии среди старшеклассников. К примеру, LinkedIn ежегодно составляет свой рейтинг на основе данных сети, в которую входит более 660 млн профессионалов, и выявляет наиболее востребованные навыки. В 2020 году первые четыре места так же, как и годом ранее, достались креативному мышлению, искусству убеждать, способности работать в команде и адаптивности. А вот на пятое место впервые вышел эмоциональный интеллект — годом ранее на этой позиции был тайм-менеджмент.

Сменив тайм-менеджмент на эмоциональный интеллект, аналитики LinkedIn допустили распространённую ошибку, поскольку свалили в один котёл мягкие навыки и метакомпетенции: разница между ними тонкая, но принципиальная. Приставка «мета» (μετά-) переводится с греческого как «между» и указывает на то, что метакомпетенции — это компетенции высшего уровня, которыми связываются между собой разные навыки, как жёсткие, так и мягкие, — навыки из разных областей, — и которые стимулируют их развитие. Авторы доклада о навыках будущего (к которому я буду не раз обращаться в этой книге) пишут, что метакомпетенции «формируют нашу способность оперировать окружающим и внутренним миром»⁷.

⁷ Лошарева Е., Лукша П., Ниненко И., Смагин И., Судаков Д. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia, 2017. — С. 77. https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf.

Единого списка метакомпетенций, как и списка мягких навыков, нет. Андрей Латышев включает в него, помимо прочего, волю к трансформирующей деятельности, проактивное планирование будущего, выходящее за пределы собственной жизни, и эмоциональный интеллект⁸. Если две первые формулировки едва ли распространены, то эмоциональный интеллект в списках актуальных метакомпетенций встречается регулярно. Поскольку это компетенции высокого порядка, то эмоциональный интеллект по праву принадлежит к ним, в то время как входящие в него способности считывать эмоциональное состояние собеседника, осознавать собственное эмоциональное состояние и корректировать его относятся к мягким навыкам.

Непрерывное обучение тоже является метакомпетенцией, а к мягким навыкам относятся его элементы: планирование образовательной траектории, умение учиться, целеполагание и т. д. Соответственно, все главы этой книги, за исключением второй и седьмой, касаются мягких навыков.

Как заключают специалисты LinkedIn, все навыки, востребованные в 2020 году, относятся к «работе с другими людьми и умению придумывать новые идеи. Показательно, что

⁸ Из выступления проректора ТюмГУ Андрея Латышева на вебинаре «Мета-навыки: что это и почему все о них говорят» 21 января 2021 г. Вебинар проходил в рамках специального проекта об актуальных подходах к индивидуальному развитию и будущему образованию для взрослых «Образовательный навигатор», организованного платформой «Теории и практики» и Тюменским государственным университетом.

<https://theoryandpractice.ru/videos/1461-metanavyki-chto-eto-i-pochemu-vse-o-nikh-govoryat>.

навыки, необходимые в основном для решения задач, такие как тайм-менеджмент из прошлогоднего списка, в этом году в списке отсутствуют... результаты этого года показывают, что компаниям всё больше необходимы специалисты, обладающие развитыми навыками работы с людьми»⁹. Именно таким навыкам в первую очередь посвящена эта книга. Рассмотренные здесь эмоциональный интеллект и лидерство (включая упомянутое экспертами LinkedIn искусство убеждать), клиентоориентированность, сторителлинг, личный бренд и кросскультурная коммуникация относятся к человеку, а креативное и системное мышление напрямую связаны с тем, как вы «придумываете новые идеи». В свою очередь, непрерывное обучение необходимо каждому для того, чтобы удерживаться на плаву, оставаться востребованным, развивать все вышеперечисленные навыки и вовремя обращать внимание на новые тренды и актуальные компетенции.

Разобраться в тонкостях мягких навыков и метакомпетенций и выделить наиболее важные было непросто, но, надеюсь, в некоторой степени мне это удалось – с опорой на опыт профессионалов. Лично для себя я определила разницу между метакомпетенциями, мягкими и жёсткими навыками так: последние касаются в основном функциональной деятельности и воспроизведения того, что можно повторять за другим (именно поэтому их стремятся осваивать машины), мягкие навыки – это работа ума, сердца и души, создание новых смыслов, а метакомпетенции – это труд духовный, они одухотворяют

⁹ <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>.

и связывают всё остальное, они имеют отношение к лучшему, что создаёт человек. Недаром на вебинаре, посвящённом метанавыкам, Мария Дмитриева назвала главной метакомпетенцией любовь, умение любить, «учитывать это в своей жизни, деятельности, работе, фокусироваться на этом чувстве и жить в соответствии с ним»¹⁰. Хотя любви и не посвящена отдельная глава, надеюсь, вы почувствуете, что именно она была источником вдохновения и мерилom в работе над этой книгой.

¹⁰ Из выступления М. Дмитриевой, руководителя методологии создания образовательных решений Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», на вебинаре «Метанавыки: что это и почему все о них говорят». <https://theoryandpractice.ru/videos/1461-metanavyki-chto-eto-i-pochemu-vse-onikh-govoryat>.

ГЛАВА 1

Креативное мышление: врождённая суперспособность

Я приведу доказательства и покажу на деле, что в живописи нет правил, а подавление и насильственное принуждение всех следовать одним и тем же путём — самое губительное для молодых людей, которые намерены стать профессионалами в Живописи.

Франсиско Гойя¹

¹ Я — Гойя / Сост. И. Зорина. — М.: Радуга, 2006. — С. 18.

В ДВУХ СЛОВАХ

Креативное мышление – один из главных навыков XXI века, способность мыслить нестандартно, выходить за рамки общепринятых схем, находить несколько нетривиальных решений для любой задачи и выбирать из них оптимальное.

Этот навык полезен в любой сфере деятельности. Востребованным подвидом креативного мышления является прорывная креативность – готовность найти радикально новое решение в сжатые сроки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru